



# PROCEDIMIENTO GENERAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

<b>Código:</b>	IdiPAZ-PG-09 Gestión de riesgos y oportunidades Ed. 2 22/09/2022
<b>Título:</b>	Procedimiento general de gestión de riesgos y oportunidades
<b>Edición:</b>	002
<b>Fecha entrada en vigor:</b>	22/09/2022
<b>Elaborado por:</b>	Coordinador de la Comisión de Calidad del IdiPAZ
<b>Revisado por:</b>	Comisión de Calidad del IdiPAZ
<b>Validado por:</b>	Comisión de Calidad del IdiPAZ
<b>Aprobado por:</b>	Comisión Delegada del IdiPAZ

<b>CONTROL DE REVISIONES Y MODIFICACIONES</b>		
<b>FECHA</b>	<b>EDICIÓN</b>	<b>REVISIÓN / MODIFICACIÓN</b>
10.11.21	1	Actualización de codificación y revisión según modelos actuales de documentos
22.09.22	2	Descripción de la metodología para asegurar el estado en la evolución de riesgos y oportunidades. Definición de la valoración para riesgo residual.

## **TABLA DE CONTENIDO**

1.	OBJETIVO .....	4
2.	ALCANCE .....	4
3.	DOCUMENTACIÓN ASOCIADA .....	4
4.	DEFINICIONES .....	4
5.	DESARROLLO .....	5
5.1	OBJETIVO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES .....	5
5.2	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES .....	5
5.3	METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES .....	5
5.3.1	Metodología para la evaluación de Riesgos .....	6
5.3.2	Metodología para la evaluación de Oportunidades: .....	11
5.3.3	Registro de las Oportunidades .....	13
6.	REGISTROS Y ARCHIVO .....	14
	ANEXOS – REGISTROS ASOCIADOS .....	14

## 1. OBJETIVO

Este procedimiento tiene como objetivo describir la metodología utilizada para la gestión de Riesgos y Oportunidades del Instituto de Investigación – Hospital Universitario La Paz, de ahora en adelante, IdiPAZ.

## 2. ALCANCE

Aplica a todos los procesos incluidos en el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad del IdiPAZ.

## 3. DOCUMENTACIÓN ASOCIADA

- IdiPAZ-M-01 Manual de calidad (Apartado 6.1.)
- Norma ISO 9001:2015
- Norma ISO 20387:2018
- Norma ISO 31000:2018.

## 4. DEFINICIONES

**Accionabilidad:** capacidad de la organización para actuar sobre las causas de un riesgo. Es una característica de las causas, no de los riesgos.

**Control del riesgo (C):** el grado de control del riesgo hace referencia a la capacidad de la organización para establecer procedimientos de control dentro de sus procesos clave.

**Detectabilidad del riesgo (D):** la detectabilidad del riesgo hace referencia a la capacidad que tiene la organización detectarlo antes de que cause efectos no deseados en los productos, servicios y partes interesadas.

**Exposición al riesgo (F):** La exposición al riesgo se obtiene teniendo en cuenta dos variables, la probabilidad y el impacto.

**Extensión del riesgo (E):** hace referencia a la cantidad de orígenes que tiene. Los orígenes de un riesgo pueden ser: DAFO (debilidad y/o amenaza), procesos y partes interesadas.

**Impacto:** se entiende como la gravedad del efecto de los riesgos.

**Oportunidad:** Circunstancia, momento o medio oportunos para realizar o conseguir algo.

**Probabilidad:** se entiende como la frecuencia con la que un riesgo se podría materializar, o bien la frecuencia con la que dicho riesgo ya ha ocurrido en el pasado.

**Riesgo:** Efecto de la incertidumbre. Desviación de lo esperado, ya sea positivo o negativo y que generalmente se expresa como la combinación entre las consecuencias de un evento y la probabilidad de que ocurra.

**Riesgo residual:** es el nivel de riesgo remanente después de haber aplicado las acciones de tratamiento diseñadas para mitigar el efecto adverso que puede producir el riesgo y que deben estar incluidas en los procesos o procedimientos.

## **5. DESARROLLO**

### **5.1 OBJETIVO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES**

- Identificar los Riesgos y las Oportunidades derivadas del análisis del contexto interno y externo expresado en el DAFO, los procesos y los requisitos (necesidades y expectativas) de las partes interesadas.
- Establecer la metodología para la evaluación de Riesgos y Oportunidades.
- Evaluar los Riesgos y Oportunidades.
- Identificar los métodos implantados para el control de los Riesgos y Oportunidades evaluados.
- Determinar nuevas acciones necesarias para abordar los Riesgos y Oportunidades.
- Evaluar las acciones abordadas.

### **5.2 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES**

Fruto del análisis del contexto interno y externo, de la identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas y de la propia naturaleza de los procesos, se identifican una serie de riesgos y oportunidades.

Los riesgos se identificarán mediante el cruce de información entre las debilidades y las amenazas detectadas mientras que las oportunidades nacerán del análisis cruzado entre fortalezas y oportunidades del análisis DAFO.

De esta manera se seguirá una estrategia FO – DA de potenciación de fortalezas, aprovechamiento de oportunidades y minimización de debilidades y amenazas.

Esta identificación de riesgos y oportunidades podrá ser complementada con información y análisis complementarios realizados por la Dirección y/o cada Responsable de Área. Para ello se puede contar con la información adicional no contemplada en el análisis DAFO pero disponible tras los procesos de auditoría interna y externa, revisión por dirección, análisis de la satisfacción de partes interesadas, revisión de objetivos, medición de la eficacia de proveedores, etc.

La información obtenida en dicha identificación se recogerá en el registro identificado por cada UPO de IdiPAZ.

### **5.3 METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES**

La herramienta utilizada para la evaluación de Riesgos y Oportunidades ayuda a categorizarlos permitiendo establecer prioridades de actuación.

### 5.3.1 Metodología para la evaluación de Riesgos

La metodología utilizada consiste en determinar para cada riesgo, su extensión, detectabilidad, grado de actuación sobre las causas o accionabilidad, grado de control y exposición del riesgo. A continuación, se detalla cada variable.

- Extensión del riesgo (E): hace referencia a la cantidad de orígenes que tiene. Los orígenes de un riesgo pueden ser: DAFO (debilidad y/o amenaza), procesos y partes interesadas.

Valoración	Criterio
Extendido	Un riesgo se valorará como extendido cuando tenga más de un origen.
Poco extendido	Un riesgo se valorará como poco extendido cuando solo tenga un origen.

- Detectabilidad del riesgo (D): la detectabilidad del riesgo hace referencia a la capacidad que tiene la organización detectarlo antes de que cause efectos no deseados en los productos, servicios y partes interesadas. La detectabilidad podrá estimarse o medirse mediante indicadores de procesos de control proactivos como por ejemplo revisiones, inspecciones, comprobaciones, verificaciones, etc.

Valoración	Criterio
Indetectable	La organización no tiene capacidad para detectar el riesgo antes de que se produzca el efecto. Cuando se producen los efectos de un riesgo, este nunca fue detectado.
Poco detectable	La organización tiene escasa capacidad para detectar el riesgo antes de que se produzca el efecto. En más del 90% de las veces que se produce el efecto, el riesgo no fue detectado.
Detectable	La organización posee una capacidad adecuada para detectar el riesgo antes de que se produzca el efecto. En más del 90% de las veces que se produce el efecto, el riesgo fue detectado.
Muy detectable	La organización posee una capacidad total para detectar el riesgo antes de que se produzca el efecto.

- Grado de actuación sobre las causas o accionabilidad (A): el grado de accionabilidad será la capacidad de la organización para actuar sobre las causas detectadas de los riesgos. En general se considerará que las causas de los efectos de un riesgo son accionables si la organización puede implantar procedimientos que al actuar sobre sus procesos eliminan las causas de los riesgos. La accionabilidad de las causas se medirá mediante el promedio de las valoraciones de todas las causas detectadas. La escala será 0-No accionable; 1-Poco Accionable; 2-Accionable; 3-Muy accionable.

Valoración	Criterio
No accionable (A<1)	La organización no tiene capacidad para influir en las causas del riesgo.
Poco accionable (1≥A<2)	La organización tiene escasa capacidad para influir en las causas del riesgo. La implantación de mejoras en sus métodos y procesos no tendría un impacto apreciable o directo sobre las causas del riesgo.
Accionable (2≥A<3)	La organización tiene capacidad para influir en las causas del riesgo. La implantación de mejoras en sus métodos y procesos tendría un impacto apreciable o directo sobre las causas del riesgo.
Muy accionable (A=3)	La organización tiene capacidad para influir en las causas del riesgo. La implantación de mejoras en sus métodos y procesos tendría un impacto directo y total sobre las causas del riesgo, revirtiéndolas definitivamente

- Grado de control del riesgo (C): el grado de control del riesgo hace referencia a la capacidad de la organización para establecer procedimientos de control dentro de sus procesos clave. Por ejemplo, auditorías, inspecciones, evaluaciones, puntos de control o verificación, sistemas de detección, etc.

Valoración	Criterio
Incontrolado	La organización no tiene implantados métodos ni sistemas de control.
Poco controlado	Los métodos y sistemas implantados por la organización son escasos o poco eficaces. La organización dispone de pocos datos o información relativa a sus riesgos y los efectos que producen.
Controlado	Los métodos y sistemas implantados por la organización son adecuados y eficaces. La organización dispone de datos o información suficiente para valorar sus riesgos y los efectos que producen.
Muy controlado	La organización posee una capacidad total para monitorizar sus riesgos y los efectos que producen. Incluye sistemas de control muy eficaces en sus procesos y dispone de información en tiempo real de los factores que más influyen en los efectos de los riesgos.

- Exposición del riesgo (F): La exposición al riesgo se obtiene teniendo en cuenta dos variables, la probabilidad y el impacto.
  - a) Probabilidad: se entiende como la frecuencia con la que un riesgo se podría materializar, o bien la frecuencia con la que dicho riesgo ya ha ocurrido en el pasado. Según este criterio se definen 5 escalas de probabilidad y a cada una se le asigna un factor de probabilidad adaptado a la naturaleza del riesgo como se puede ver en la tabla a continuación:

PROBABILIDAD DE QUE SUCEDA EL RIESGO EN LA ORGANIZACIÓN (Se ajusta el valor de probabilidad por cada riesgo)		
Descripción	Factor de Riesgo	Por ejemplo
Poco frecuente	1	<5%
Algo frecuente	2	5-10%
Frecuente	4	10-30%
Bastante frecuente	8	30-50%
Muy frecuente	16	>50%

b) Impacto: se entiende como la gravedad del efecto de los riesgos. Se cuantifica en función del daño o de las consecuencias que puede generar en el proceso. Este daño puede estimarse o puede valorarse si existe información histórica sobre las consecuencias de los efectos pasados. Según este criterio se definen 5 categorías de impacto y se les asigna un factor de riesgo como se puede ver a continuación en la tabla:

IMPACTO DEL RIESGO EN LA ORGANIZACIÓN		
Descripción	Factor de Riesgo	Valor
Daño muy bajo	1	Consecuencias mínimas o nulas en las prestaciones de servicio
Daño bajo	2	Ligera reducción del rendimiento o de la capacidad en las prestaciones de servicio
Daño medio	4	Reducción moderada del rendimiento o de la capacidad en las prestaciones de servicio
Alto daño	8	Degradación significativa del rendimiento o un déficit importante de la capacidad en las prestaciones de servicio / producto. Puede poner en peligro el cumplimiento de los requisitos del servicio / producto
Muy alto daño	16	Grave degradación en el rendimiento. No se pueden satisfacer las especificaciones mínimas del servicio. Pondrá en peligro el cumplimiento de los requisitos de estos.

Una vez determinado el factor de probabilidad y el factor de impacto (valor numérico), se multiplican ambas variables obteniendo como resultado el "Factor de Riesgo" de cada riesgo identificado. En función de valor obtenido se establecen diferentes escalas de riesgo como se puede observar en la tabla.

EXPOSICIÓN AL RIESGO		
Nivel de riesgo	Factor de riesgo	Acciones
Bajo	$FR < 3$	Riesgo por debajo del nivel de riesgos aceptable de la organización que no incluye en el Plan de Tratamiento de Riesgos
Medio	$3 \geq FR < 15$	Riesgo medio, que la organización decidirá si incluye o no el Plan de Tratamiento de Riesgos, en función de la importancia del proceso con el que esté relacionado la amenaza
Alto	$15 \geq FR \leq 60$	Riesgo por encima del nivel de riesgos aceptable de la organización que se incluye en el Plan de Tratamiento de Riesgos. La eficacia de las acciones de mitigación será evaluada periódicamente.

Muy alto	FR > 60	Riesgo por encima del nivel de riesgos aceptable de la organización que se incluye en el Plan de Tratamiento de Riesgos. Se efectúa además un seguimiento exhaustivo de la eficacia de las acciones de mitigación.
----------	---------	--

El valor obtenido del análisis será la base para la priorización de los riesgos y por tanto de la necesidad de implantar acciones que vayan enfocadas al tratamiento de éste.

Las acciones definidas son: aceptar, mitigar y seguir o monitorizar el riesgo.

Opciones para el Tratamiento de Riesgos	
Aceptar	En general los riesgos de nivel bajo serán aceptados cuando sus causas no sean accionables.
Seguir	Los riesgos de nivel bajo con causas accionables, en general serán objeto de seguimiento. Se valorará la capacidad de la organización para actuar sobre factores como la detectabilidad, el origen, y el grado de control del riesgo según la valoración de estos conceptos. Del mismo modo, se seguirán los riesgos de nivel medio y de nivel alto o muy alto con causas poco accionables o no accionables.
Mitigar	En general, para el caso de riesgos de nivel alto y muy alto, la organización deberá implantar acciones para mitigar la frecuencia e impacto de sus efectos. Adicionalmente, según el grado de valoración de los otros factores (E, D y C) la organización podrá complementar las acciones con mejoras en los sistemas de detección y control, o actuando sobre el origen de los riesgos.

En caso de que se decida tratar un riesgo, se definirá un plan de acción, indicando los recursos necesarios, responsables, y plazos para llevar a cabo el mismo y se realizará seguimiento del estado del plan. Las acciones para abordar riesgos serán planificadas en detalle en el registro identificado por cada UPO (Programa de Objetivos y Acciones), la pestaña correspondiente a las acciones de mejora.

Si una acción no ha sido eficaz, el Instituto puede determinar establecer de nuevo otra acción, quedando reflejadas ambas en el registro (tanto en la columna de "nuevas acciones" como en "Observaciones/seguimiento").

Una vez la acción ha sido completada y ha sido determinada como eficaz, el riesgo será reevaluado en las columnas correspondientes al riesgo residual.

Por el contrario, si se decide no tratar el riesgo, se detallará el motivo por el cual este no es tratado, y las medidas implantadas que ya existan para controlar el mismo.

La definición y planificación de estas medidas pueden complementar acciones estratégicas o apoyarse en ellas. En este caso y de ser posible, se hará referencia a estas relaciones entre acciones procurando facilitar la comprensión de la planificación de acciones.

La dirección de IdiPAZ aprobará, apoyarán y seguirá las acciones de control de riesgos y estará informada de su seguimiento y consecución.

Los resultados de la de evaluación de la eficacia de las acciones para abordar riesgos y oportunidades serán registrados en el registro de cada UPO.

Registro de los Riesgos:

En el momento que se identifican los riesgos se registran en el documento de cada UPO en la hoja "Riesgos" donde se recogen los siguientes campos:

- Cód. DAFO/PI: código que indica la trazabilidad con el elemento de DAFO o la parte interesada del que proviene el riesgo detectado.
- ID: se asigna un número consecutivo a cada riesgo por orden de identificación.
- Riesgo: se describe el riesgo mediante un nombre de riesgo.
- Proceso más afectado: se identifica el proceso que más afectado puede estar por el riesgo. El nombre del proceso debe coincidir con alguno de los procesos identificados en el mapa de procesos.
- Origen: Se identifica la procedencia del riesgo: DAFO, partes interesadas y/o procesos.
- Extensión €: según la cantidad de orígenes identificado, el sistema asigna automáticamente uno de los dos siguientes valores "Extendido" o "Poco extendido".
- Causas: por cada riesgo se analizan sus causas. Las cusas deben catalogarse según su origen. Los orígenes de las causas son: 1.-Los materiales; 2. El equipamiento; 3. Los métodos; 4. El entorno; 5. Los RRHH; 6. Los sistemas de medida.
- Valoración de la accionabilidad de las causas (A): el sistema asigna un valor de accionabilidad de las cusas del riesgo de manera automática.
- Detectabilidad del riesgo: se describen los sistemas de detección y con base en ellos se valora la detectabilidad (D) según la escala predefinida en el sistema.
- Sistema de control: en esta sección se identifican los indicadores de control disponibles para monitorizar riesgos, las acciones de control actuales existentes en el sistema y la valoración realizada con base en la información anterior según la escala predefinida.
- Exposición al riesgo: se valora la probabilidad y el impacto según las escalas de cada atributo. El sistema realiza el cruce de ambos valores y arroja automáticamente la valoración de exposición al riesgo.
- Plan de tratamiento: el sistema cruza toda la información registrada anteriormente y arroja una sugerencia de tratamiento. La organización debe determinar según el resultado las acciones a emprender.

- **Acciones:** se debe hacer referencia al título de la acción para abordar el riesgo que se haya planificado en el Programa de Objetivos y Acciones. El seguimiento y la eficacia de las acciones también será objeto de registro en el "Programa de Objetivos y Acciones.

### 5.3.2 Metodología para la evaluación de Oportunidades:

La metodología consiste en asignarle a cada una de las oportunidades dos variables: Capacidad e impacto.

- **Capacidad:** describe si la organización puede realizar acciones para aprovechar una oportunidad. Según este criterio se definen 5 valores de capacidad y a cada una se le asigna un "factor de capacidad" como se puede ver en la tabla a continuación:

CAPACIDAD PARA LLEVAR A CABO O ABORDAR ACCIONES		
Descripción	Factor	Valor
Escasa capacidad	1	La organización no tiene capacidad o potestad para abordar acciones en el ámbito en cuestión
Capacidad limitada	2	La organización no puede abordar acciones en el ámbito en cuestión por sí misma o cuenta con recursos muy limitados que dificultan gravemente sus acciones
Con dificultades	4	La organización puede abordar acciones en el ámbito en cuestión por sí misma o pero cuenta con recursos limitados que dificultan sus acciones.
Capaz	8	La organización puede abordar acciones en el ámbito en cuestión por sí misma con recursos propios suficientes.
Muy capaz	16	La organización puede además de capaz de abordar acciones en el ámbito en cuestión por sí misma con recursos propios suficientes, es líder en la implantación de acciones en dicho ámbito y puede acceder a recursos de forma fácil.

- **Impacto:** describe la consecuencia que se tendría una acción realizada para el aprovechamiento de una oportunidad. Según este criterio se definen 5 valores de impacto y a cada oportunidad se le asigna un "factor de impacto" como se puede ver en la tabla siguiente:

IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN		
Descripción	Factor	Valor
Muy bajo	1	Consecuencias mínimas o nulas en las prestaciones de servicio
Bajo	2	Ligero aumento del rendimiento de la organización o de la capacidad en las prestaciones de servicio.
Medio	4	Mejora moderada del rendimiento, en de la capacidad en las prestaciones de servicio o en la organización.
Alto	8	Mejora significativa del rendimiento o un aumento importante de la capacidad en las prestaciones de servicio. Puede poner mejorar claramente el cumplimiento de los requisitos del servicio, la valoración de la satisfacción de las partes interesadas, la organización interna y la coordinación con otros servicios...
Muy alto	16	Mejora muy significativa del rendimiento o un aumento importante de la capacidad en las prestaciones de servicio. Puede poner mejorar claramente el cumplimiento de los requisitos del servicio, la valoración de la satisfacción de las partes interesadas, la organización interna y la coordinación con otros servicios...

Una vez determinado el factor de capacidad y el factor de impacto (valor numérico), se multiplican ambas variables obteniendo como resultado el "Factor de Aprovechamiento" de cada oportunidad identificada.

En función de valor obtenido se establecen diferentes escalas de aprovechamiento de la oportunidad como se puede observar en la tabla siguiente:

RESULTADO CAPACIDAD VS IMPACTO		
Nivel de Aprovechamiento de la Oportunidad	Factor de Aprovechamiento de oportunidades	Acciones
Bajo	$FA \leq 4$	Oportunidad por debajo del nivel de aprovechamiento de la que no incluye en el Plan de Tratamiento de Oportunidades por que el beneficio no supera el esfuerzo de implantación o desarrollo de la oportunidad. No es posible el aprovechamiento de la Oportunidad.
Medio	$4 > FA < 64$	Oportunidad que la organización decidirá si desarrollada o no el Plan de Tratamiento de Oportunidades, en función de la importancia del proceso con el que esté relacionado o el nivel de beneficio que se obtendría si se implantase en la organización. La eficacia de las acciones será evaluada periódicamente.
Alto	$FA \geq 64$	Oportunidad por encima del nivel de aprovechamiento medio de la organización cuyos beneficios sobre los esfuerzos de implantación y desarrollo son claramente visibles. La organización decidirá o no implantarlos. En tal caso, se efectuará además un seguimiento exhaustivo de la eficacia de las acciones.

El valor obtenido será la base para la priorización de las oportunidades. Para aquellas con nivel medio y alto, será el responsable de cada área quien decidirá si se desarrolla un plan de tratamiento o no.

En caso de que se opte por abordar la oportunidad, se definirá un plan de acción o tratamiento, indicando los recursos necesarios, responsables, y plazos para llevar a cabo el mismo y se realizará seguimiento del estado del plan y se evaluarán la eficacia de las acciones. Esto se realizará en el Programa de Objetivos y Acciones, en la pestaña correspondiente a Acciones de Mejora.

La dirección de IdiPAZ aprobará, apoyará y seguirá las acciones de aprovechamiento de oportunidades y estarán informados de su seguimiento y consecución.

La metodología de evaluación, los resultados de esta y la planificación de las acciones son registradas en el modelo establecido en cada UPO.

### 5.3.3 Registro de las Oportunidades

En el momento que se identifican las Oportunidades se registran en la hoja "Oportunidades" del registro de cada UPO donde se recogen los siguientes campos:

- **Cód. DAFO/PI:** código que indica la trazabilidad con el elemento de DAFO o la parte interesada del que proviene la oportunidad detectada.
- **ID:** se asigna un número consecutivo a cada Oportunidad por orden de identificación.
- **Tipo de Proceso:** se identifica el proceso más relacionado con la oportunidad. Se hará referencia al proceso con su nombre oficial. Este nombre debe coincidir con el contenido del mapa de procesos.
- **Proceso:** se especifica a que proceso pertenece la oportunidad identificado
- **Oportunidad:** se describe la oportunidad.
- **Acciones y medidas actuales para el aprovechamiento:** en caso de corresponder se describen los métodos actuales para el aprovechamiento de las oportunidades.
- **Capacidad:** se asigna de la lista desplegable la capacidad de llevar a cabo la oportunidad
- **Impacto:** se define, de la lista desplegable, el impacto que puede ocasionar esta oportunidad
- **Factor de Aprovechamiento:** automáticamente se completa este campo con el producto entre la capacidad y el impacto.
- **Nivel de Aprovechamiento de la Oportunidad:** automáticamente se asigna el nivel de aprovechamiento de la Oportunidad.

